



Centro Universitário de Brasília

Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD

LARA CRISTINA FERREIRA DE SOUZA

**COMUNICAÇÃO INTEGRADA APLICADA ÀS ENTIDADES
FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (EFPC)**

Brasília

2014

LARA CRISTINA FERREIRA DE SOUZA

**COMUNICAÇÃO INTEGRADA APLICADA ÀS ENTIDADES
FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (EFPC)**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientadora Prof. MSc.Tatyanna Castro

Brasília

2014

LARA CRISTINA FERREIRA DE SOUZA

**COMUNICAÇÃO INTEGRADA APLICADA ÀS ENTIDADES
FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (EFPC)**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientadora Prof. MSc.Tatyanna Castro

Brasília, ____ de _____ de 2014.

Banca Examinadora

Prof. Dr. Nome completo

Prof. Dr. Nome completo

Dedico este trabalho à minha pequena Catarina. Filha amada que nasceu junto com a conclusão deste curso e dividiu um pouquinho do tempo da mamãe, em seus primeiros meses vida, com este projeto.

AGRADECIMENTO(S)

Agradeço especialmente ao meu marido, Luiz Carlos dos Santos, profissional competente e dedicado da área de Fundos de Pensão, pois sem o incentivo dele, este projeto não teria saído do papel.

Agradeço à Marisa Bravi, tutora do programa de capacitação e educação para comunicação e relacionamento, e coordenadora da Comissão Técnica Nacional de Relacionamento da ABRAPP; e à Jussara Carvalho Salustino, diretora executiva da Comissão Técnica Nacional de Comunicação e Marketing/Relacionamento da ABRAPP, e diretora presidente da Fundação ECOS, obrigada a ambas pela atenção e a dedicação durante a entrevista que me concederam para o aprimoramento do projeto.

Agradeço também aos colegas dos departamentos de Comunicação dos 14 Fundos de Pensão que participaram da pesquisa, obrigada pela colaboração ao responder a pesquisa a eles direcionada.

RESUMO

Percorrendo cada um dos ambientes da comunicação organizacional integrada e considerando cada um de seus respectivos públicos, este estudo visa apontar caminhos para que a comunicação nas Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC) seja planejada e executada de maneira estratégica e eficiente. Para se chegar a um diagnóstico da comunicação nas EFPC, tecer considerações e propostas utilizou-se como instrumentos pesquisa bibliográfica de autorias recentes e voltadas ao mercado de trabalho, foram realizadas entrevistas informais com profissionais da área, e também questionários com os responsáveis pelos departamentos de comunicação de 14 fundos de pensão. Observou-se uma carência muito grande de um planejamento estratégico da comunicação e da necessidade do desenvolvimento da comunicação integrada que reforçaram um problema crônico da comunicação nas organizações. Assim a comunicação integrada, por reunir e envolver os diversos setores da organização, desde o nível estratégico ao operacional, nos ambientes interno e externo, apresenta-se como a principal ferramenta para uma comunicação eficiente. Os frutos desse planejamento são a mitigação de uma série de problemas enfrentados hoje pelas EFPC como diminuição de conflitos e crises de imagem, ações judiciais e redução dos índices de adesão de participantes (clientes).

Palavras-chave: Entidades Fechadas de Previdência Complementar. Comunicação Integrada. Stakeholders.

ABSTRACT

Going through each of the integrated business communication environments and considering each of their respective publics, this research aims to show ways that communication is planned and implemented strategically and efficiently in Closed Private Pension Entities . To arrive at a diagnosis of communication in Closed Private Pension Entities, some considerations and proposals were used as instruments of recent literature and targeted labor market authorship, informal interviews with professionals were conducted. Aand also questionnaires with the responsible departments communication of 14 pension funds. Observed a major lack of a strategic communication planning and the need for development of integrated communication that reinforced a chronic problem of communication in companies. Thus the integrated communication, by gather and engage various sectors of the company, from strategic to operational levels in indoor and outdoor environments, is presented as the main tool for efficient communication. The fruits of this planning is to mitigate a number of problems faced by today by Closed Private Pension Entities, as decreased conflict and crisis image, lawsuits and poor adherence of customers.

Keywords : Closed Private Pension Entities. Integrated Communication. Stakeholders.

SUMÁRIO

INTRODUÇÃO.....	8
1 ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (EFPC)	11
1.1 Breve histórico e contexto Atual dos Fundos de Pensão no Brasil	12
2 O CENÁRIO ATUAL DA COMUNICAÇÃO NAS EFPC	15
2.1 Questionários.....	16
2.2 Entrevistas.....	22
3 COMUNICAÇÃO INTEGRADA APLICADA ÀS EFPC.....	25
3.1 STAKEHOLDERS.....	25
3.2 ENDOMARKETING E COMUNICAÇÃO INTERNA.....	27
3.3 COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA DIRECIONADA A PARTICIPANTES, PROSPECTS E SINDICATOS.....	31
3.4 COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E ASSESSORIA DE IMPRENSA.....	33
CONCLUSÃO.....	38
REFERÊNCIAS	39
APÊNDICE A - Formulário Questionário sobre Comunicação Organizacional em EFPC	41
APÊNDICE B - Roteiro de Entrevista.....	43
ANEXO A - Respostas da pesquisa realizada com 14 EFPC.....	44

INTRODUÇÃO

As Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), mais popularmente chamadas de Fundos de Pensão, são organizadas sob a forma de fundação ou sociedade civil, sem fins lucrativos, que administram planos de benefícios previdenciários voltados, exclusivamente, aos empregados de determinada organização (que pode ser composta por uma única empresa ou por empresas pertencentes a um mesmo grupo econômico).

Tais organizações, a partir do momento em que optam por contar com um plano de benefícios para seus empregados, são responsáveis por instituir tal plano junto a uma EFPC, assumindo o papel de patrocinadoras da entidade, pois realizam mensalmente contribuições financeiras para o fundo. A EFPC é a instituição criada para o fim exclusivo de administrar planos de benefícios de natureza previdenciária, patrocinados e/ ou instituídos.

O presente estudo visa analisar o cenário atual da Comunicação nas EFPCs, cuja parcela significativa enfrenta dificuldades e obstáculos relacionados a falhas na comunicação com seus diversos stakeholders, em especial, seus participantes (clientes), a sociedade civil e a imprensa (comum e especializada).

Nota-se que os participantes têm grande dificuldade em compreender o funcionamento e a estrutura da EFPC à qual aderiu, bem como identificar o limiar dos benefícios dessa adesão, e o que isso representa de maneira prática nas suas vidas. Tal desconhecimento reflete nos principais obstáculos enfrentados atualmente pelos Fundos de Pensão, que são a enxurrada de ações judiciais originadas pelos participantes (em muitas das vezes requerendo algo que foge ao contrato entre as partes), bem como a queda no índice de adesão aos planos.

Observa-se, ainda, que tal desconhecimento da população tem início ainda na formação cultural da sociedade brasileira, no que diz respeito à aposentadoria e educação previdenciária. O assunto, que deveria ser abordado a partir de tenra idade, em ambientes escolares, só chega aos ouvidos das pessoas, de maneira superficial a partir da fase adulta, quando o indivíduo inicia sua vida laboral. Entretanto, falta informação e orientação de como planejar e preparar sua aposentadoria.

Essa postura que nossa sociedade vem assumindo é representada, ainda, pela cobertura de nossa imprensa, com algumas exceções da especializada. O assunto raramente é pauta dos veículos, tanto impressos, quanto eletrônicos (rádio, TV e Internet). A cobertura do tema é pautada, na maioria das vezes, de maneira superficial, sem detalhamento e profundidade. O foco, em geral, são abordagens factuais do setor, ou meramente voltado às questões que envolvem comportamento e qualidade de vida na aposentadoria. E, conseqüentemente, vê-se mais uma vez o assunto alijar-se do dia a dia dos brasileiros.

O objetivo desse estudo é, percorrendo cada um dos ambientes da comunicação organizacional integrada e considerando cada um de seus respectivos públicos, apontar caminhos para que a comunicação nas EFPCs seja planejada e executada de maneira estratégica e eficiente. O que se espera é que o público interno conheça a organização em que trabalha e seja multiplicador da informação; os participantes (clientes) compreendam o funcionamento e a estrutura da EFPC à qual aderiu, sabendo o limiar dos benefícios aos quais têm direito; que as EFPC se aproximem positivamente da imprensa e da sociedade como um todo.

As análises do setor, considerações e propostas apresentadas neste estudo foram possíveis a partir da revisão bibliográfica de autorias recentes e voltadas ao mercado de trabalho. Para obtenção de um diagnóstico do problema enfrentado pelas EFPCs acima citados, foram realizadas entrevistas informais com profissionais dessas entidades, e também questionários com os responsáveis pelos departamentos de comunicação de 14 fundos de pensão.

Para tanto, a comunicação integrada, por reunir e envolver os diversos setores da organização, desde o nível estratégico ao operacional, nos ambientes interno e externo, apresenta-se como a principal ferramenta empregada na solução dos problemas acima mencionados. Dessa forma, a proposta desse estudo é mostrar os caminhos, a partir da comunicação integrada, para se alcançar uma comunicação eficiente.

Por isso, esse trabalho foi dividido em três capítulos, sendo que ao terceiro coube a divisão em 4 subtítulos. No primeiro capítulo, introduzimos noções básicas sobre as EFPCs, no segundo tratamos do contexto atual dessas entidades, falando um pouco sobre o diagnóstico obtido por meio de bibliografias, pesquisas de fontes oficiais e entrevistas realizadas com alguns profissionais da área. A partir do

terceiro capítulo começamos a falar da aplicação da comunicação integrada junto às organizações, detalhando, em cada subtítulo o processo segundo os diferentes públicos.

1 ENTIDADES FECHADAS DE PREVIDÊNCIA COMPLEMENTAR (EFPC)

De acordo com informações dos sites abrapp.com.br e previdencia.gov.br, as Entidades Fechadas de Previdência Complementar (EFPC), ou Fundos de Pensão, são organizadas sob a forma de fundação ou sociedade civil, sem fins lucrativos, que administram planos de benefícios previdenciários voltados, exclusivamente, aos empregados de determinada organização (que pode ser composta por uma única empresa ou por empresas pertencentes a um mesmo grupo econômico). Tais organizações, a partir do momento em que optam por contar com um plano de benefícios para seus empregados, são responsáveis por instituir tal plano junto a uma EFPC, assumindo o papel de patrocinadoras do plano, pois realizam mensalmente contribuições financeiras para o mesmo.

Segundo Messina (2011), são duas as ideias centrais da previdência complementar: a renúncia ao consumo imediato em prol da estabilidade econômica no futuro e a decorrente necessidade de inversão do recurso não consumido em investimento garantidor da almejada estabilidade econômica futura, o que também reflete em um desenvolvimento econômico presente.

Portanto, a previdência complementar é uma ferramenta importantíssima no sentido de propiciar à população inativa uma tranquilidade e estabilidade financeira, pois esta continuará a disputar bens e serviços, sendo cada vez mais responsável pelo acionamento dos mecanismos de desenvolvimento econômico, participando ativamente do mercado. “Em outras palavras, poupa-se hoje para que se tenha constantemente no futuro, mantidos os esforços para que tal futuro se apresente”. (MESSINA, 2011, p. 12)

As entidades de previdência fechada devem seguir as diretrizes estabelecidas pela Emenda Constitucional Nº 20, no que tange à criação do regime de previdência complementar no Brasil e as Leis Complementares 108 e 109, de 29 de maio de 2001. A EFPC é a instituição criada para o fim exclusivo de administrar planos de benefícios de natureza previdenciária, patrocinados e/ ou instituídos.

Os Fundos de Pensão são privados, independentemente da natureza jurídica da empresa patrocinadora. Eles são constituídos para administrar recursos recolhidos pelos trabalhadores e por suas empresas para o custeio dos planos de benefícios. Os recursos originários das empresas integram a cesta de remuneração dos seus empregados, tal como foi negociado com

eles. A totalidade dos recursos em poder das instituições pertence, portanto, aos seus participantes. É esse fato que lhes confere caráter privado, como a Lei Complementar nº 109 reconhece e os tribunais o têm consagrado. (ABRAPP, 2014)

Ainda segundo a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP), reforçando o que foi dito anteriormente, as entidades fechadas, ou Fundos de Pensão, não visam a distribuição de lucros e preveem contribuições de duas fontes, do trabalhador participante e da empresa empregadora. O regime de capitalização sob o qual se acham organizados os Fundos de Pensão é que lhes garante vitalidade e eficiência. Sendo assim, com relação aos Fundos de Pensão, o trabalhador participante e sua patrocinadora formam totalmente os recursos garantidores dos seus benefícios ao longo de sua vida laboral, e então, ao aposentar-se, todo o recurso investido estará resguardado.

Cabe destacar ainda, que os recursos acumulados pelos Fundos de Pensão também possuem uma função econômica relevante como investidores. “Eles são hoje no Brasil sustentáculo do mercado de ações e do mercado imobiliário e estão aptos a alavancar muitos outros segmentos econômicos, oferecendo-lhes financiamento de longo prazo”. (ABRAPP, 2014)

1.1 Breve histórico e contexto Atual dos Fundos de Pensão no Brasil

Segundo explicam Chan, Silva e Martins (2006), o marco inicial da previdência privada no Brasil foi em 1904, com a criação da Fundação da Caixa montepio dos Funcionários do Banco do Brasil, precursora da atual Caixa de Previdência dos Funcionários do Banco do Brasil (PREVI). A dificuldade do Estado em prover uma aposentadoria segura, que mantivesse o nível e a qualidade de vida semelhante ao momento em que os trabalhadores estavam na ativa, impulsionou o desenvolvimento de novos instrumentos de proteção de natureza previdenciária.

Em 1977 o governo brasileiro promulgou a Lei de nº 6.435 (revogada em 2001, pela Lei Complementar nº 109) que previa a classificação das entidades de previdência privada em fechada e aberta. A diferença entre as duas está no fato de a modalidade fechada ser voltada exclusivamente aos empregados de determinada

empresa ou grupos de empresa, enquanto que a aberta não possui tal restrição, estando aberta a qualquer cidadão que queira investir para garantir uma renda extra na sua aposentadoria.

Os referidos autores também revelam que na década de 70 houve uma grande expansão nos Fundos de Pensão, principalmente as que eram vinculadas às empresas estatais, como Petrobrás, Vale do Rio Doce, Embratel, Telebrás, etc. Contudo, os processos de privatização vêm proporcionando mudanças significativas no setor, transferindo para a iniciativa privada alguns dos principais Fundos de Pensão do País, como Sistel (Sistema Telebras), Fundação CESP e Valia (da Vale do Rio Doce), por exemplo. (CHAN; SILVA; MARTINS, 2006)

Merecem destaque também importantes alterações normativas que têm sido introduzidas com a Reforma da Previdência Complementar, cujo principal objetivo é fomentar o desenvolvimento do sistema fechado, como o vesting (benefício proporcional diferido, a portabilidade, o resgate, o autopatrocínio, dentre outros.

Entretanto, segundo a Associação Brasileira das Entidades Fechadas de Previdência Complementar (ABRAPP), “o sistema oficial de previdência no Brasil não tem sido capaz de garantir aos trabalhadores a proteção da sua qualidade de vida durante a aposentadoria”. (ABRAPP 2014). Observou-se que em países mais desenvolvidos como Estados Unidos, Alemanha e Japão, o sistema complementar privado foi a solução para o problema.

O exemplo desses países serviu de base para o regime dos Fundos de Pensão no Brasil, que vem se desenvolvendo para o nível dos melhores sistemas similares existentes no mundo. “Consiste na conjugação dos esforços das empresas e dos seus empregados para o custeio dos planos de benefícios, que são sempre complementares aos do sistema oficial” (ABRAPP 2014). Atualmente, os trabalhadores com acesso ao regime complementar no Brasil são de aproximadamente 2.275.719 mil.

Um público elevado e que em muitas das vezes, embora tenha aderido voluntariamente a seus respectivos planos, não tem pleno conhecimento de sua carteira de benefícios. Problema que em muitos casos é agravado por orientações equivocadas concedidas por muitas entidades de classe e sindicatos que

representam determinados segmentos de trabalhadores. Tal situação de desinformação vem acarretando diversos problemas e até prejuízos às organizações, dentre os quais, podemos citar a redução nos índices de adesão de novos participantes, e também frequentes ações judiciais em por razões destorcidas (por consequência, gerado ônus judiciais elevados aos Fundos de Pensão).

2 O CENÁRIO ATUAL DA COMUNICAÇÃO NAS EFPC

Segundo Germany (2013) nos últimos dois anos, os fundos de pensão sofreram uma redução de 0,8% no ingresso de novos patrocinadores. Com relação aos planos instituídos, o decréscimo foi de 1,91% em relação ao ingresso de novos instituidores, apesar do crescimento de 18,5% no número de participantes. Nos planos já existentes, tanto patrocinados quanto instituídos, muitas vezes o número de adesões não é o desejado. Do público que poderia aderir a um plano patrocinado, com incentivos de seus empregadores e altas performances financeiras, cerca de 20% não o fazem.

É notório que boa parte da razão e da solução deste problema esteja dentro da alçada da comunicação. São reflexos da dificuldade que as organizações têm de se comunicar, de serem compreendidas, e de apresentar uma imagem positiva junto a seus stakeholders, especialmente, os participantes, a sociedade civil e imprensa. Tal dificuldade reflete diretamente no índice de adesão de participantes às EFPCs.

Segundo Coelho Filho (2006), com base na pesquisa A Comunicação nos Fundos de Pensão, realizada pela Towers Perrin, em 2006, com 84 entidades; embora quase a totalidade das entidades pesquisadas considere importante ter um planejamento de comunicação continuada com o participante, apenas pouco mais da metade (54%) realmente o faz.

De acordo com pesquisa encomendada pela ABRAPP (IVBA COMUNICAÇÃO, 2006) realizada com 244 fundações associadas (no Brasil, o total é de 326 EFPC, segundo o Ministério da Previdência Social), apenas 50% possui Assessoria de Comunicação própria. 21% das entidades terceiriza o serviço e 29% simplesmente não tem assessoria. Um dado interessante da apuração é que 77% das entidades realiza pesquisas de satisfação, a maioria, uma vez por ano ou, em segundo lugar, a cada dois anos. Isso é um ótimo indicador, uma vez que o sucesso de um plano de comunicação, por mais simples que seja, ou mesmo ações de comunicação isoladas (no caso de organizações que não possuem assessoria) dependem de diagnósticos obtidos por meio de pesquisas de satisfação.

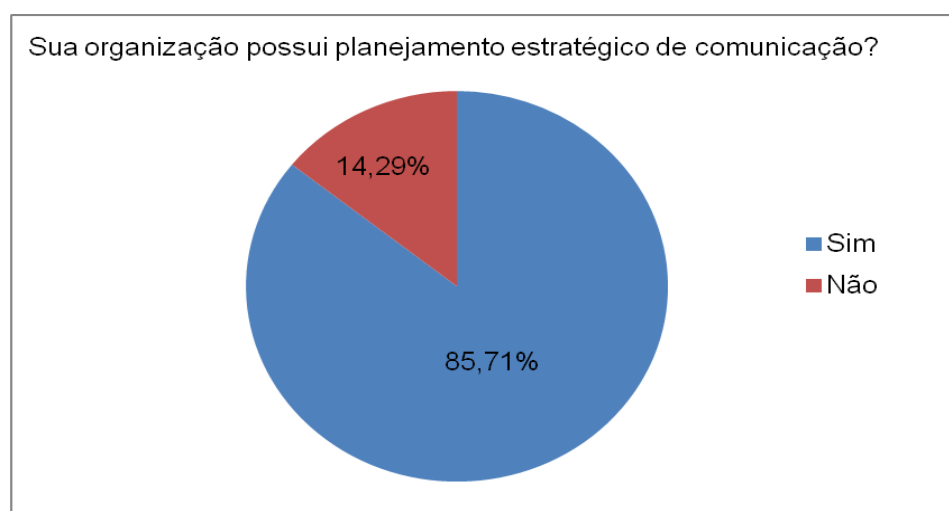
Oito anos antes, em 1998, este cenário era ainda mais preocupante segundo pesquisa anterior (ABRAPP, 1998): apenas 41% das entidades pesquisadas possuía uma Assessoria de Comunicação, 59% declarava que não possuía área própria. Mas 27% utilizava a área da patrocinadora e 17% terceirizava a área. Um registro que se mostrava ainda mais preocupante é que 20% dos fundos pesquisados não possuía nenhum tipo de serviço na área, e 38% não tinha nenhum tipo de veículo destinado à Comunicação. Além disso, apenas 38% realizava pesquisa de opinião com seus participantes. Além disso, 37% não sabia responder se os serviços de comunicação que possuíam atendiam ou não aos interesses de seus públicos. Na época, apenas 64% dos profissionais dos departamentos de comunicação tinha formação na área.

2.1 Questionários

A fim de obter informações adicionais, profissionais responsáveis pelo setor de 17 EFPC foram pesquisados sobre o funcionamento da comunicação em sua organização, dentre os quais, 14 responderam ao questionário (entre os participantes estão os principais fundos do País, como a Previ, Valia, Fundação Cesp, Itaú Unibanco, Postalis e Funcef).

Neste levantamento, apenas 2 participantes disseram que a entidade em que trabalham não possui planejamento estratégico de comunicação, conforme pode-se observar no gráfico abaixo:

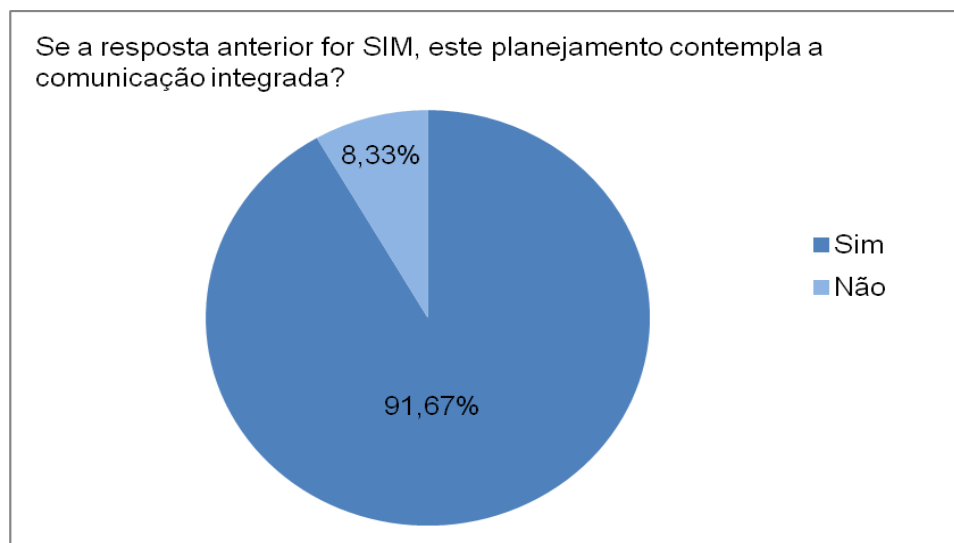
Gráfico 1 – Planejamento Estratégico de Comunicação



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa

No gráfico seguinte, observa-se que das 12 que possuem planejamento estratégico de comunicação, apenas uma não contempla a comunicação integrada:

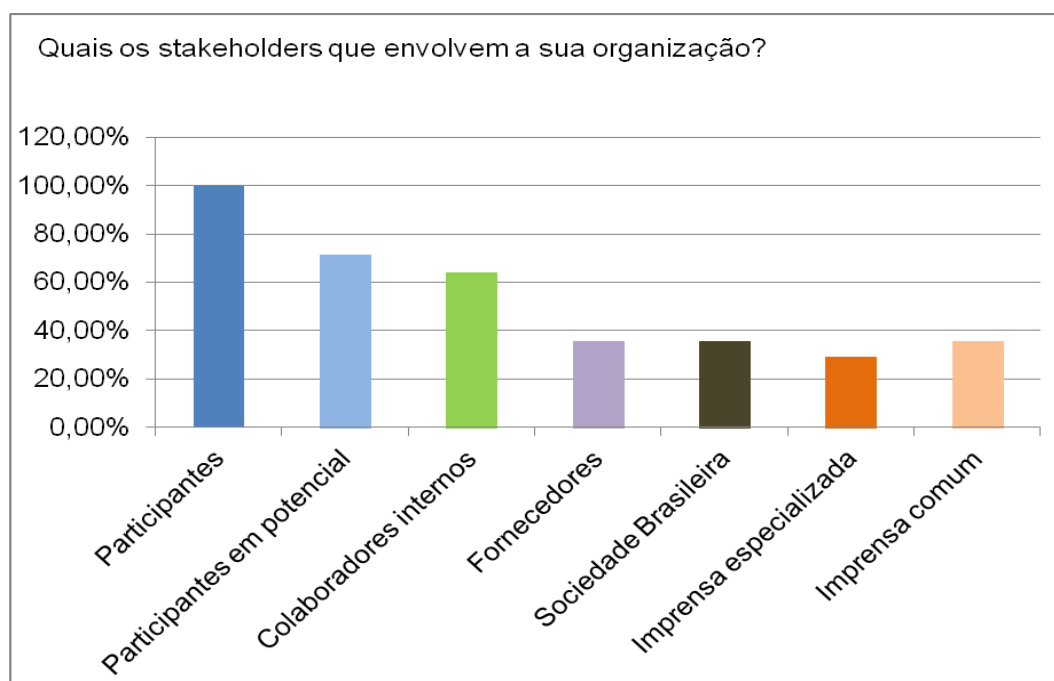
Gráfico 2 – Comunicação Integrada



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa

No Gráfico 3 verifica-se que quando perguntados sobre quais são seus stakeholders, todos apontaram os a opção Participantes, 10 acrescentaram Participantes em Potencial; 8 apontaram os Colaboradores Internos, 7 apontaram Imprensa, e apenas 5 apontaram Fornecedores e a Sociedade Brasileira.

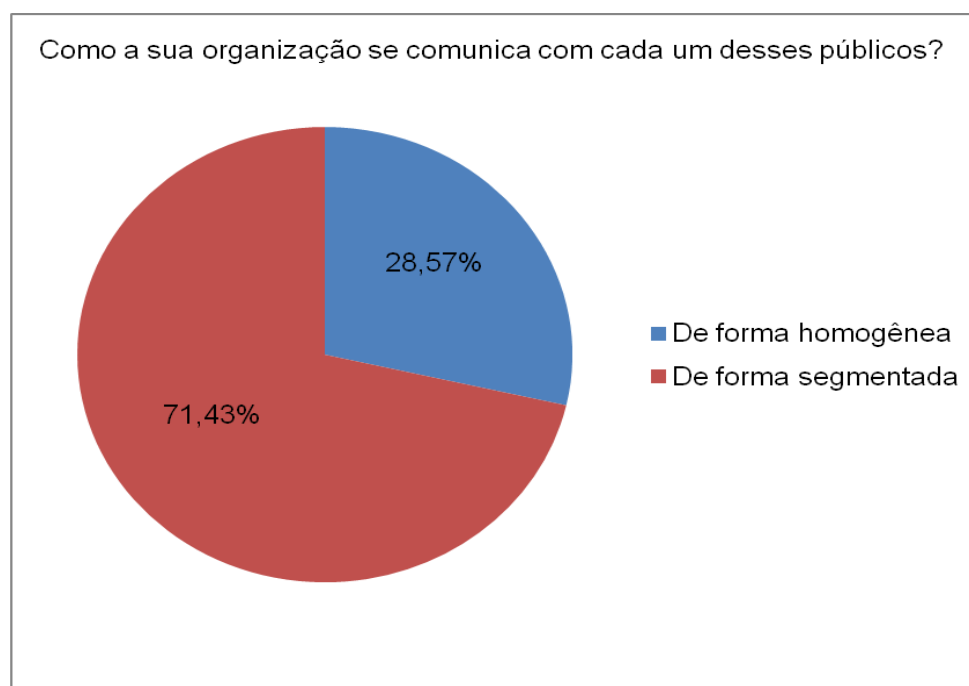
Gráfico 3 – Stakeholders



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa

No Gráfico 4 é possível observar que quando questionados sobre a maneira como a comunicação é feita, 4 responderam que “A comunicação é feita de maneira homogênea e todos os públicos têm acesso aos mesmos veículos e conteúdos”. Os outros 10 apontaram que “A comunicação acontece de maneira segmentada e personalizada com cada um, com veículos e/ou conteúdos diferentes para cada público ou grupo de público”.

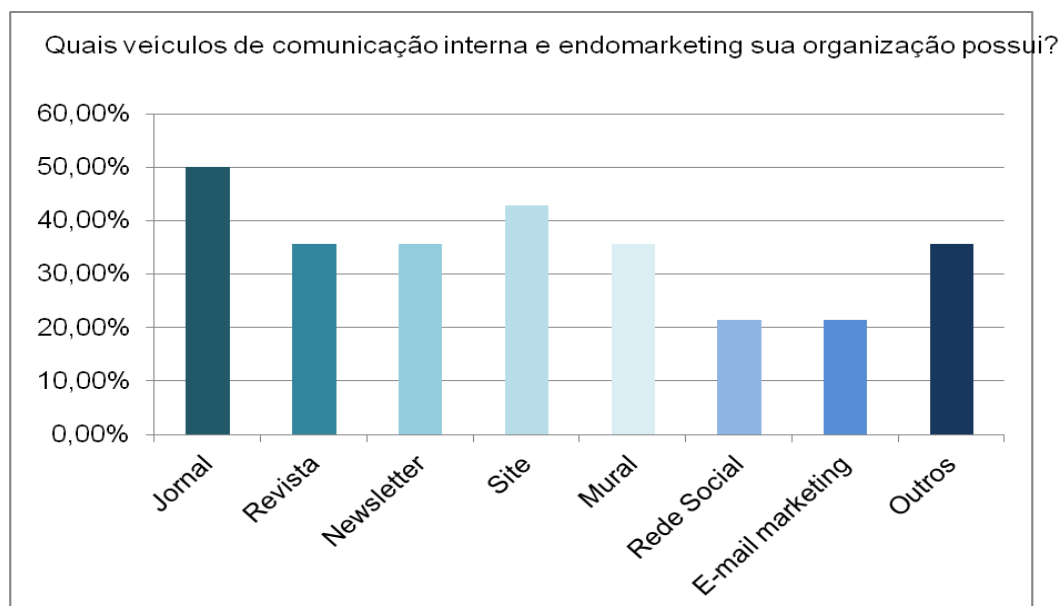
Gráfico 4 – Como a organização se comunica



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa

Quanto aos veículos utilizados pela comunicação, 10 responderam ter até 3 veículos de comunicação, sendo que a maioria apontou Jornal, Revista, Newsletter e Mural, conforme verifica-se no Gráfico 5:

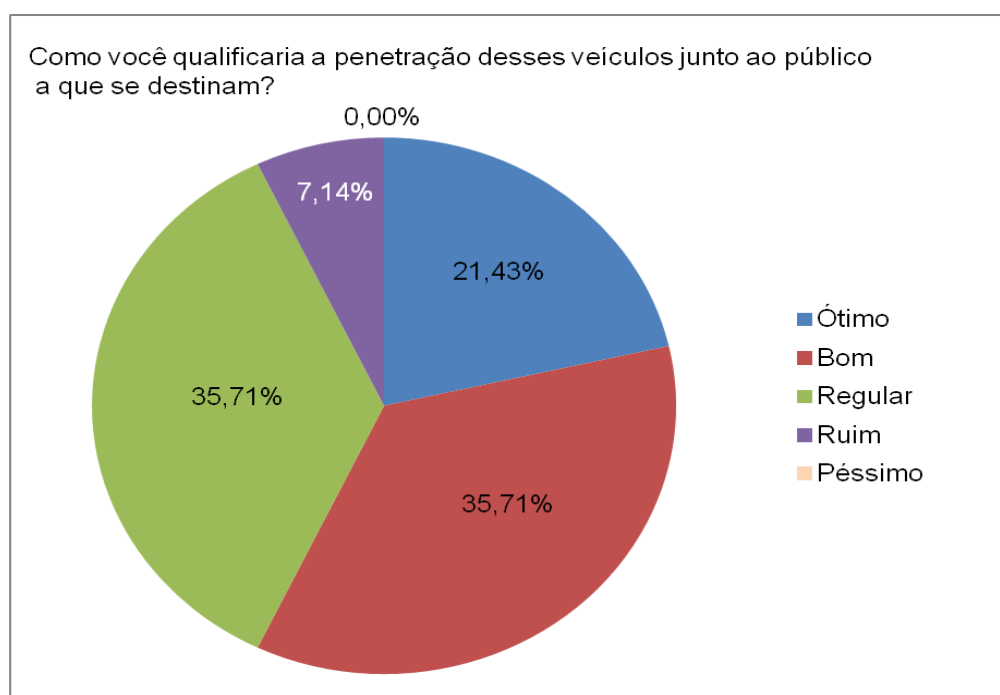
Gráfico 5 – Veículos de comunicação utilizados



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa

No Gráfico 6 verifica-se que com relação à penetração desses veículos utilizados, apenas 3 apontaram como excelente, 5 apontaram bom e regular, e um respondente considerou ruim a penetração dos veículos.

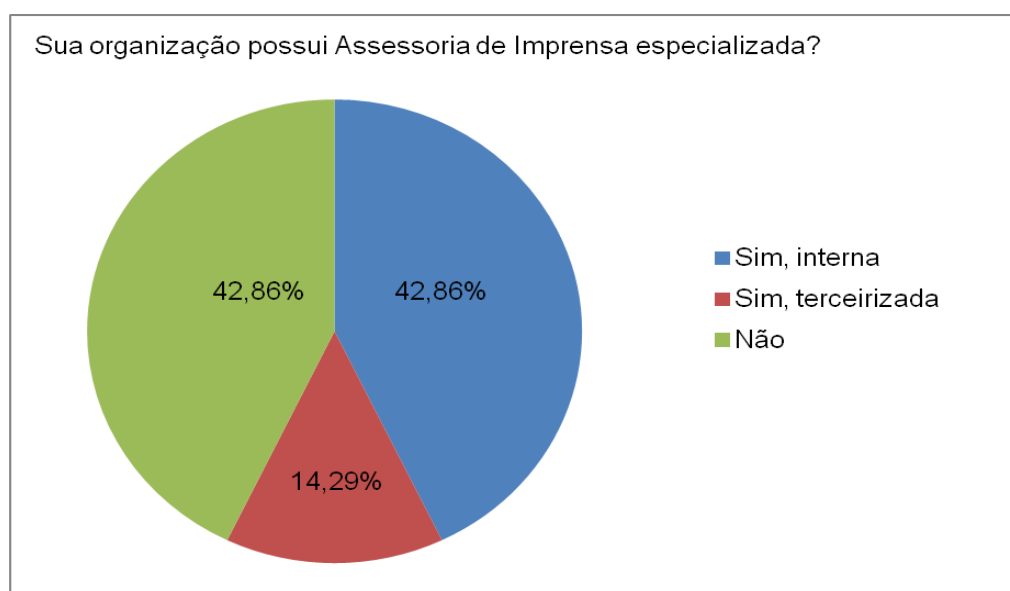
Gráfico 6 – Penetração dos veículos



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa

Abaixo, o Gráfico 7 mostra que quanto à Assessoria de Imprensa, 12 participantes disseram que possuem Assessoria de Imprensa especializada, interna ou terceirizada. Apenas dois revelaram não possuir este tipo de serviço especializado.

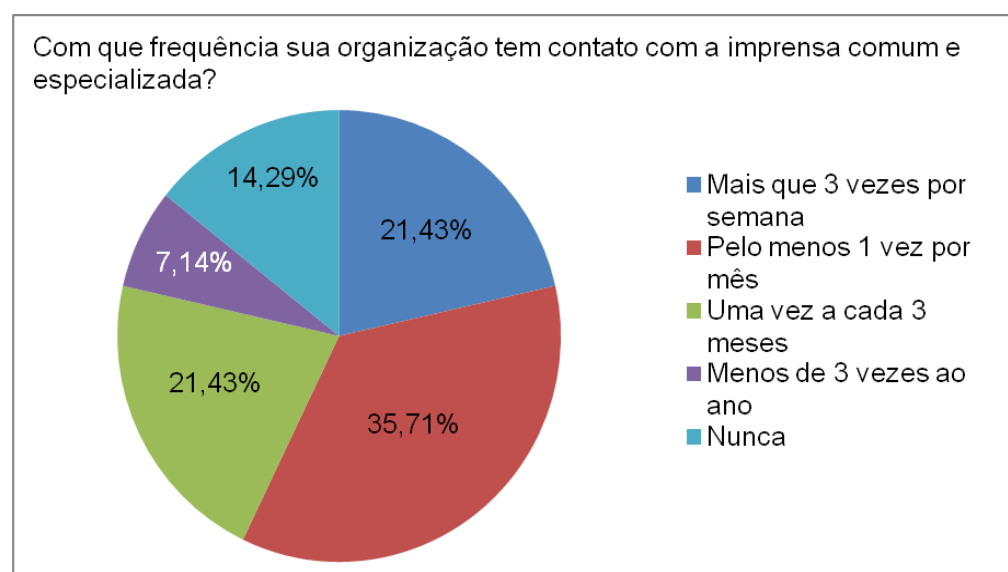
Gráfico 7 – Assessoria de Imprensa



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa

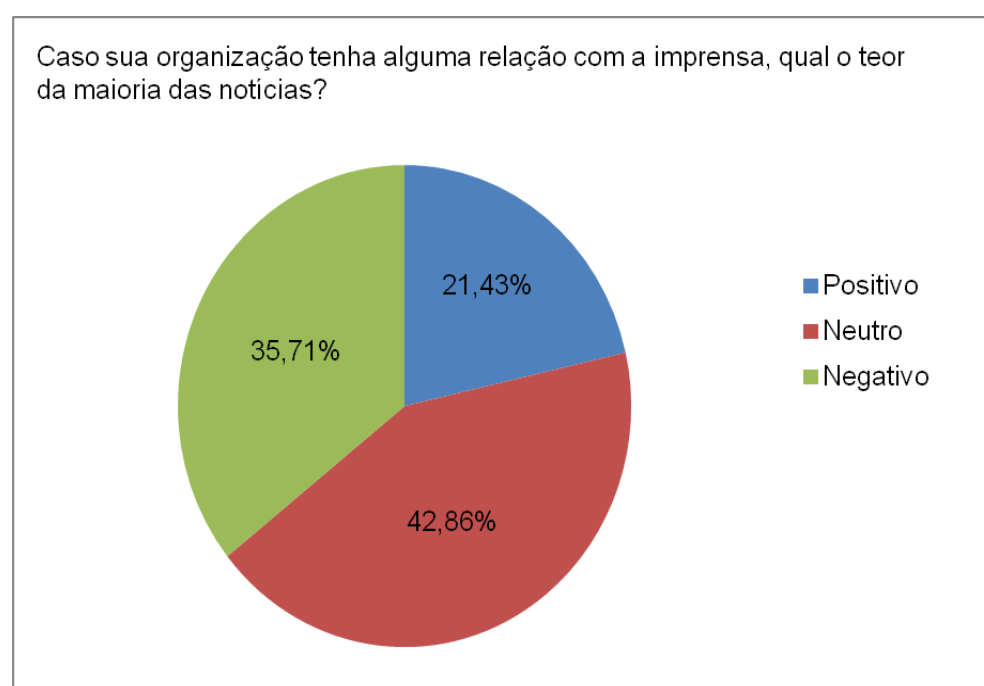
Entretanto, o relacionamento com a imprensa ainda é algo que as entidades buscam melhorar. O Gráfico 8 demonstra que dois revelaram que nunca possuem contato com a imprensa, e a maioria informou que a organização tem contato em média, uma vez por mês. Já no Gráfico 9, mais abaixo, é possível observar que a maioria ainda destaca que o teor das notícias veiculadas são neutro ou negativo, e, logo em seguida, conforme nota-se no Gráfico 10, metade considera que o setor é mal representado na imprensa.

Gráfico 8 – Contato com a imprensa



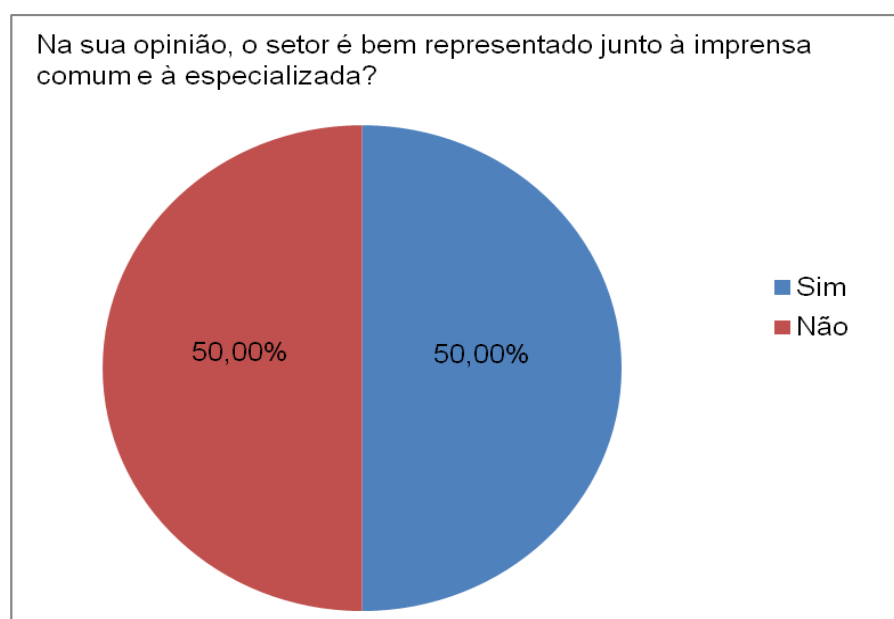
Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa

Gráfico 9 – Teor das publicações na imprensa



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa

Gráfico 10 – Representação do setor na imprensa



Fonte – Produzido pelo autor do trabalho com os dados coletados em pesquisa

Quando questionados sobre o principal desafio da Comunicação nos Fundos de Pensão, a maioria destacou a importância de se “traduzir” par seus públicos a complexidade do significado e o sentido da previdência com seus respectivos benefícios. Muitos disseram que o setor tem amadurecido muito, mas que ainda tem um longo caminho pela frente, rumo à melhorias na Educação e Cultura previdenciária dos brasileiros.

2.1 Entrevistas

Em entrevista informal com a tutora do programa de capacitação e educação para comunicação e relacionamento, Marisa Bravi, que também é coordenadora da Comissão Técnica de Relacionamento da ABRAPP, pôde-se reforçar a visão de que a Comunicação no setor de Fundos de Pensão vem sendo aprimorada, mas que ainda há muito que melhorar. Segundo ela, houve um grande processo evolutivo desde os anos dois mil prá cá. “No início da década de 90, poucas pessoas davam a devida importância à comunicação, bem como não consideravam que devia estar no nível estratégico da organização”, explica.

Marisa destaca a importância da relação entre os setores de Comunicação e Relacionamento. Isso porque, muitas vezes, nos Fundos de Pensão, especialmente os de pequeno porte, o vínculo que os profissionais de relacionamento e atendimento funcionam como o principal veículo de comunicação da entidade.

Para Marisa, a cobertura que a imprensa dá ao tema, ainda é tímida e muitas vezes despreparada, com raras exceções da imprensa especializada.

Também foi entrevistada a diretora executiva de Comunicação e Marketing/Relacionamento da ABRAPP, Jussara Carvalho Salustino que também é diretora presidente da Fundação ECOS. Ela reforça que a Comunicação deve estar inserida no nível de decisões estratégicas das EFPC “A comunicação com os participantes é atividade essencial à sobrevivência do nosso segmento, enquanto mecanismo de conscientização de direitos e obrigações de todas as partes. A comunicação com seus participantes, patrocinadoras e sociedade em geral é fator determinante à perenidade dos Planos. Vendemos confiança, credibilidade, somos fiduciários de seus recursos e ser transparente é obrigação fundamental, o participante tem o direito e de saber como está a saúde financeira e atuarial do seu plano de benefícios”, declara.

Também para Jussara, a comunicação nas EFPC melhorou nos últimos anos, mas ainda tem desafios pela frente. Ela observa a dificuldade que as empresas têm em se comunicar com um público heterogêneo. Ela revela que para isso, as entidades lançam mão de diversos canais, como websites, atendimento presencial, central de atendimento 0800, mídia impressa (revista mensal, informativos, cartilhas), mídias eletrônicas (site, via e-mail, sms). “Com acentuado crescimento de redes sociais trouxe novos rumos para a comunicação modificando comportamentos e relacionamentos. Essa realidade está aí, não tem como ignorá-la. Em 2013 foi aplicada uma pesquisa com as EFPC, das 119 entidades que responderam 29% usam redes sociais. Das 71% que ainda não aderiram, 32% pretendem usar a curto prazo. Das 29% que usam, 49% estão no Facebook, 30% no Twitter e 21% já fazem atendimento na rede. A EFPC tem debatido a utilização dessas mídias, não mais em não utilizar como veículo mas como e quando fazê-lo da melhor maneira, com segurança, maximizando as oportunidades e mitigando eventuais riscos”.

Para Jussara, os veículos utilizados pelas entidades são eficazes porém, o público é retrato da sociedade brasileira que ainda não dá o devido valor ao Plano de Aposentadoria. “Temos uma sociedade que prima pelo consumo, que não tem Educação financeira nem previdenciária. Esse é um desafio a mais que temos. Temos que atuar permanentemente com cursos, palestras, disponibilização de simuladores, jogos virtuais que permitam o desenvolvimento da educação financeira de seus participantes, com foco no esclarecimento e orientação para o conhecimento do plano previdenciário, suas escolhas e tomadas de decisão”, observa a diretora. O desafio é usar as ferramentas de comunicação de forma assertiva para sensibilizar empresas patrocinadoras, sindicatos e instituidores objetivando fomentar o mercado de previdência complementar fechada.

Com relação ao trabalho da imagem institucional do setor, Jussara afirma que é preciso intensificar a comunicação a fim de promover o conhecimento dos benefícios da previdência complementar para o cidadão, como também para o desenvolvimento da poupança do país. “Os fundos de pensão por serem investidores de longo prazo têm papel decisivo no desenvolvimento do país, afinal somos responsáveis por parcela significativa do PIB. Há muito a se fazer pela Infraestrutura do Brasil e a parceria com esses investidores faz todo o sentido”, completa.

Jussara diz que a previsão é de que o setor amplie os investimentos em Comunicação. “Associadas da ABRAPP colocaram como diretriz nº 1 do seu Planejamento Estratégico, período 2014-2016, a ampliação do mercado de previdência complementar. Isso só será possível com desenvolvimento, implantação e execução de Plano Estratégico de Mercado com previsão de ações de comunicação, eventos e iniciativas de divulgação e desenvolvimento de parcerias estratégicas”, conclui.

3 COMUNICAÇÃO INTEGRADA APLICADA ÀS EFPC

Segundo Tavares (2010), a comunicação empresarial integrada é a união planejada de todas as formas de comunicação existentes em uma organização (empresas privadas, empresas públicas, instituições, etc.) com seus diversos públicos de interesse, tais como: cliente interno ou funcionário da organização, fornecedores, distribuidores. Por isso, é importante mapear e definir cada um desses agentes, bem como o ambiente em que se encontram, para que a comunicação possa ser planejada de modo estratégico.

Cabe reforçar, ainda, que, segundo Kunsch (2009), ambiente fortemente competitivo do mercado econômico não nos permite mais negligenciar a comunicação ou confiná-la fora do alcance dos responsáveis pela gestão estratégica das organizações.

Abaixo, vejamos quem são esses públicos das EFPC, onde estão e como elaborar uma comunicação eficiente:

3.1 Stakeholders

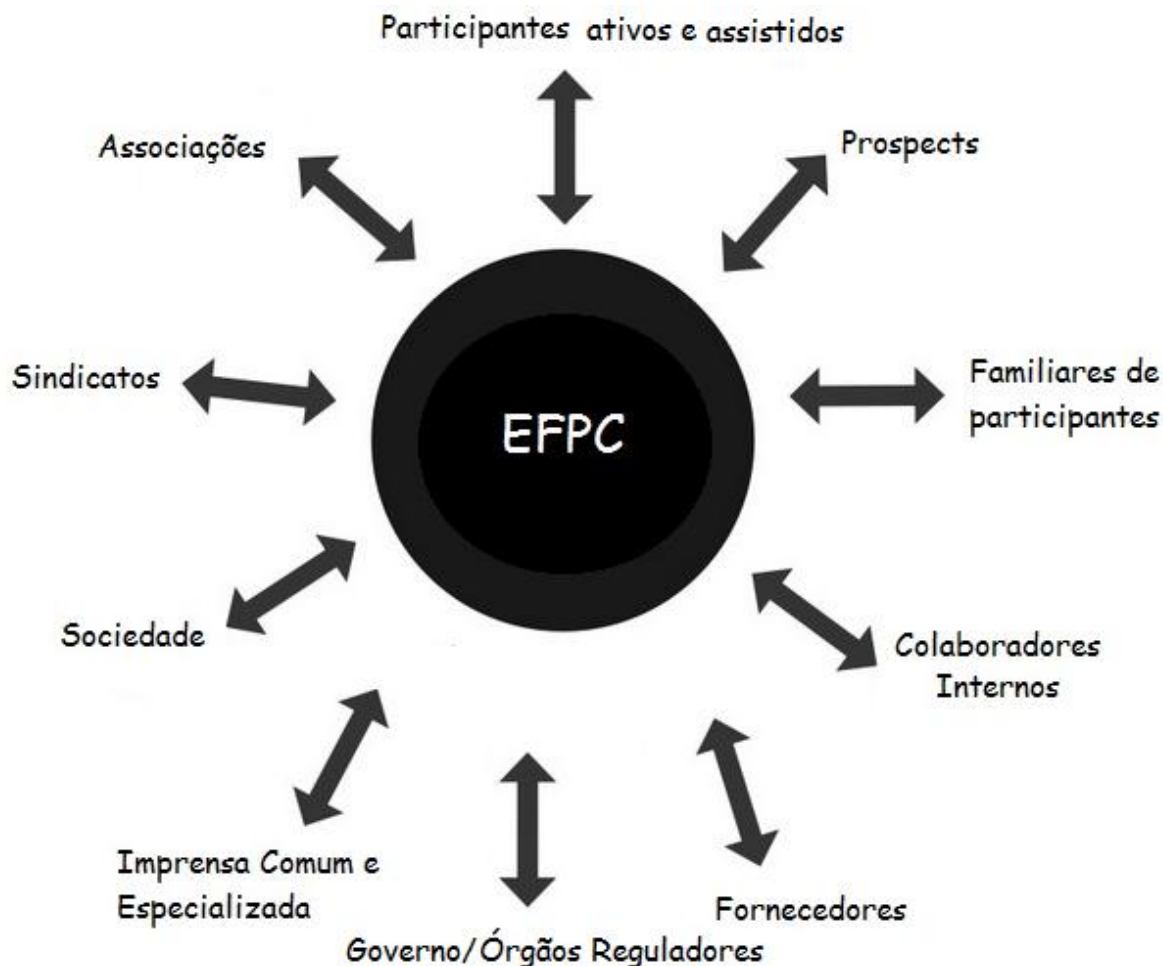
De acordo com Rocha (2010), stakeholders são os públicos de interesse, grupos ou indivíduos que afetam e são significativamente afetados pelas atividades da organização. As empresas têm percebido que seus principais stakeholders já não são apenas de seus clientes e acionistas. Colaboradores internos, fornecedores, imprensa, governo, sindicatos, associações e a sociedade também têm ganhado importância nos planejamentos de comunicação. Importância que varia conforme o grau de influência que determinado público tem sobre a organização.

Definir os perfis de seus stakeholders para planejar uma comunicação segmentada ainda é uma dificuldade para muitas EFPC de pequeno porte, que são maioria. Em um levantamento informal realizado com os responsáveis pela comunicação de algumas entidades, observamos os principais stakeholders dessas organizações que, salvas algumas peculiaridades individuais, são: participantes (clientes) e familiares, colaboradores internos, sindicatos, associações e imprensa.

Na figura abaixo, fizemos uma adaptação de Rocha (2010) com uma representação simbólica de como os stakeholders das EFPC influenciam e são

influenciados pela organização, com uma relação interativa simbolizada pelas setas de duas pontas.

Figura 1



Fonte: adaptado de ROCHA (2010)

Ainda segundo Rocha (2010), os stakeholders criam expectativas quanto ao comportamento da organização, bem como o retorno que esta lhes dará. Nesse sentido, insatisfação desse público quanto às práticas da organização fere e mancha a imagem e a reputação da empresa. Consequentemente, a tendência dessas pessoas é de cortar vínculos e se desligar dessa organização. No caso das EFPC e seus participantes, o que ocorre é uma queda nos índices de adesão, ou mesmo, constantes batalhas judiciais. Por isso, é fundamental que as empresas descubram o que seus stakeholders valorizam.

É importante avaliar se os stakeholders, principalmente os participantes e prospects, estão recebendo o que valorizam na organização. Para tanto, são válidas

algumas ferramentas, como pesquisas de satisfação -apurando os motivos que fazem a empresa ser bem-sucedida na entrega dos valores/atributos mais importantes-; pesquisas qualitativas, como entrevistas em profundidade.

Outro aspecto importante na apuração dos valores e atributos que os stakeholders consideram importantes é a observação dinâmica destes anseios e expectativas desses públicos com relação à organização, captando o que os stakeholders selecionados valorizarão no futuro, pois todo esse processo vai nortear as decisões estratégicas da organização.

Ao prever os valores do stakeholder no futuro, a empresa criará uma vantagem competitiva, pois poderá responder ao cliente antes da concorrência] ... [oferecer o valor que os stakeholders demandarão no futuro, e assim liderar o mercado. O que vai acontecer amanhã dependerá das mudanças nos stakeholders, como os clientes, parceiros, fornecedores, concorrentes e sociedade, que precisam ser monitoradas. (ROCHA, 2010, p. 19)

Cabe destacar que a partir do momento em que as EFPC consigam fazer um levantamento de todos os seus stakeholders; apurar o que cada um deles espera da organização; e verificar como estes públicos estão recebendo ou não os atributos que valorizam, as entidades precisam primar pela heterogeneidade na maneira de se comunicarem com cada um desses públicos, respeitando as respectivas características e peculiaridades, inclusive dentro dos próprios nichos.

3.2 Endomarketing e Comunicação Interna

Endomarketing são ações de marketing planejadas junto ao público interno de uma organização. É fundamental na comunicação integrada, pois Neste sentido, a comunicação interna é uma ferramenta do endomarketing, que confere a ela qualidade e eficiência.

Os programas de endomarketing e de comunicação interna são de extrema importância, pois lidam com um público decisivo para o sucesso da empresa, os funcionários e colaboradores. O público interno de uma EFPC, assim como de qualquer organização, é uma figura extremamente importante, mas que muitas vezes tem seu potencial subestimado. Hoje, com a instantaneidade da informação, um colaborador interno pode provocar uma crise, causando um dano enorme à imagem e reputação da empresa onde trabalha.

O público interno é multiplicador da imagem e do clima que ele capta a partir da perspectiva intrínseca da organização. Por isso é fundamental informar o público interno antes das ações de marketing. Segundo explica Cappellano (2010, p. 54):

A comunicação interna é parte integrante da comunicação corporativa. Entre todas as funções referentes ao public affairs, talvez seja a de maior importância (se é que é possível fazer uma escala de valores e prioridades). Não se pode perder de vista que, atualmente, o funcionário é também cliente e um formador de opinião da mais alta credibilidade. Afinal, o que contaria mais para que você fizesse um julgamento sobre determinada marca: um anúncio publicitário que mostra que a empresa é socialmente responsável ou seu irmão, que diz trabalhar em condições insalubres?

Segundo Tavares (2010), para que a comunicação interna tenha melhores resultados, ela deve ser planejada e gerenciada, segundo o direcionamento obtido por meio dos programas de endomarketing, com foco não só no gerenciamento da comunicação interna, mas também no gerenciamento da motivação dos funcionários.

Quando a comunicação interna consegue fluir bem em todo o ambiente interno, os funcionários poderão sentir-se mais motivados na realização de suas funções, pois a empresa consegue repassar as informações relacionadas ao seu negócio e ter retorno do público interno sobre elas; o público interno consegue passar e repassar informações para a empresa sobre suas contribuições, suas críticas, suas sugestões etc. e receber retorno. Acontecendo isso, os processos internos de trabalho possuem grande oportunidade de melhorias.

Quando um funcionário se sente mais participante nos processos administrativos, a probabilidade de ele desenvolver melhores produtos e serviços poderá ser maior. Com produtos e serviços melhores, a comunicação de marketing da organização, que visa à divulgação de seus produtos e serviços, terá maior credibilidade junto ao público externo. E, por último, com bons produtos e serviços, e com um bom clima organizacional, a possibilidade de a comunicação institucional, que visa à boa imagem organizacional, ser eficiente é alta, pois a organização terá motivos positivos para a realização da mesma. (TAVARES, 2010, p.51)

Muito mais do que veicular as notícias da empresa e colaborar para a motivação dos funcionários, a comunicação interna tem um desafio maior que envolve o engajamento dessas pessoas, no sentido amplo que vai além do alinhamento de mensagens e expectativas. É promover incentivos, motivar, fazer com que o funcionário se identifique e goste do lugar onde trabalha e dessa maneira, “vista a camisa” com sentimento de pertencimento, o que significa manter-se “autocomprometido” com as estratégias da organização, ciente de como pode colaborar para que a empresa alcance os objetivos. O baixo engajamento dos

funcionários é notado diretamente na queda da produtividade e mau desempenho das equipes.

O que permite a uma companhia ter sucesso não são suas máquinas nem tecnologias, pois qualquer empresa pode adquirir uma dada ferramenta se dispuser de recursos para tal. São as pessoas que fazem a diferença. Nesse ponto, vale lembrar que não é só o ambiente externo às companhias que mudou. Além de uma nova ordem econômica e de mercado, os empregados de hoje são diferentes dos empregados de décadas atrás. O atual público interno é complexo e, exatamente por isso, não pode ser tratado como uma massa única e de características idênticas. As empresas possuem gerações distintas na composição de sua força de trabalho, além de incontável diferença de formações acadêmicas e de interesses pessoais e profissionais. (CAPPELLANO, 2010, p. 55)

O primeiro passo para contagiar e motivar esses funcionários é observar que são pessoas com características distintas, com interesses e necessidades também diferentes. É preciso saber captar essas peculiaridades de cada grupo, para que a comunicação seja feita de maneira eficiente, evitando assim, o que chamamos de ruídos, que pode ser uma mensagem emitida de forma confusa, a dispersão motivada pelo próprio veículo, ou mesmo o desinteresse da audiência. Para que isso não aconteça, é preciso evitar os causadores dos ruídos, motivados, na maioria das vezes por inadequação da mensagem e do canal junto aos diferentes públicos internos.

Por exemplo, é comum observar que muitas empresas ignoram a importância de que todas as categorias de funcionários precisam conhecer a instituição onde trabalha, desde os cargos de alta chefia aos de serviços gerais, pois absolutamente, todo o corpo de funcionários torna-se uma ferramenta multiplicadora de informações (ou desinformações) sobre a empresa em que trabalha. A maneira como se aproximar e como se comunicar com cada um desses grupos deve ser feita de maneira diferenciada. Um funcionário que não trabalha com computador, e que não tenha um ponto fixo de trabalho dentro da empresa, não tem acesso às tradicionais ferramentas de intranet, e newsletter, por exemplo.

Uma ferramenta que funciona muito bem com esses públicos é o jornal mural e rádio interna para notícias pontuais, e para assuntos mais institucionais sobre a organização, o relacionamento e treinamentos bem direcionados e conduzidos também geram ótima repercussão. Tudo isso pode ser feito sempre de maneira criativa e atraente, para que de fato chame a atenção e cumpra o não só de informar, mas também de cativar e engajar.

Cappellano (2010) dá dicas de como realizar uma comunicação interna eficiente, evitando que a própria empresa seja disseminadora de ruído:

Mapear e conhecer as audiências internas; monitorar a eficiência dos canais e o nível de retenção de mensagem que eles proporcionam; segmentar os veículos conforme seu conteúdo, periodicidade e formato, direcionando-os adequadamente às diversas audiências; utilizar uma linguagem acessível, evitando o uso de termos e siglas que não sejam de domínio dos colaboradores; exercer a repetição das informações de maneira inteligente para que não haja desgaste do canal ou do conteúdo; fazer monitoramento periódico – formal e informal – do ambiente interno em relação à comunicação interna (CAPPELLANO, 2010, p. 57)

Dependendo da situação da organização, as falhas na comunicação estão relacionadas à cultura da empresa e começam na alta direção e na própria presidência. Segundo o autor, se o principal executivo da companhia não praticar uma cultura de transparência, é muito provável que esse comportamento do não falar se reflita por todo o restante da liderança. Esse processo ruidoso também pode provir desinformação do líder, dessa forma, não se pode esperar que ele desempenhe o papel de formador de opinião.

Por isso, mais um vez, nos voltamos à importância do endomarketing, cujo enfoque é justamente o desenvolvimento de ações motivadoras e comunicacionais. Segundo Tavares (2010), a motivação é representada pelas atitudes dos funcionários e não pode ser confundida com um mero “tapinhas nas costas”, elogios e premiações esporádicas. O planejamento para as ações de motivação é fundamental para que a constância seja garantida. São atividades que devem ser planejadas e executadas ao longo do ano, mensalmente, bimestralmente, trimestralmente.

Neste sentido, as gerências de pessoas e comunicação devem estar interligadas no programa de endomarketing, pois o gerenciamento de comunicação ajuda no gerenciamento de atitudes. “à medida que os funcionários passam a ter mais informações sobre o negócio da empresa, estarão mais motivados a tomar iniciativas nos processos de produção de produtos e implementação de serviços. Técnicas e canais de comunicação interna” (TAVARES, 2010, p.26)

A implementação de um programa de endomarketing sempre deverá partir de uma avaliação/diagnóstico interno da empresa, realizado por meio de pesquisas formais e informais. Tavares considera como pesquisa formal aquela que é estruturada de forma qualitativa e quantitativa, através de questionário, aplicado aos funcionários. E pesquisa informal consiste em percorrer com um checklist os

setores e áreas da empresa. Esta avaliação precisa apurar o nível de integração entre funcionários, entre departamentos, e o relacionamento com os clientes. Também observará o perfil dos funcionários apontando potencial; imagem que eles têm da empresa; necessidades, expectativas; desejos e aspirações; e grau de motivação, segundo Tavares (2010).

3.3 Comunicação mercadológica direcionada a participantes e *prospects*, sindicatos e associações

De acordo Rocha (2010) tem se tornado uma tendência comum em alguns tipos de empresas, incluir os clientes em seus processos internos ou formar parcerias. Como forma de inclusão, podem ser feitos treinamentos em conjunto, melhorias nas comunicações e até mesmo convidar os clientes para participar de encontros periódicos com a empresa. No caso das EFPC, tem sido muito eficiente a realização de ações e eventos junto a participantes, em especial os assistidos (inativos), associações de aposentados e sindicatos. Estas iniciativas, além de serem um importante canal de comunicação, são excelentes para o relacionamento entre as partes. Como consequência, observamos a redução de conflitos e judicialização do setor.

Assim como na comunicação interna, é importante observar as características próprias de cada um desse grupo de stakeholders do nicho de clientes, observando diferenças de perfis dentro dos próprios nichos. Um exemplo comum dentro das EFPC é considerar os participantes um só público, e, consequentemente, utilizar os mesmos conteúdos e ferramentas para comunicar-se com estas pessoas. É preciso levar em consideração que participantes ativos e assistidos são dois públicos absolutamente distintos, possuem idades, interesses, anseios, necessidades, e dúvidas distintas. Por isso, a maneira de se comunicar deve ser segmentada de acordo com conteúdo e ferramentas/veículos de comunicação.

Por exemplo, participantes ativos, ainda ocupados com a vida laboral, querem sempre receber o maior volume de informação possível, em menos tempo, de maneira mais dinâmica e prática. Deseja saber de maneira resumida quais os benefícios possui junto à entidade. As plataformas digitais -hoje mais

democratizadas- em geral são muito bem vindas para este público, salvo algumas especificidades da rotina de trabalho de algumas carreiras.

Já o participante assistido valoriza, acima de tudo, a atenção e o cuidado que a entidade lhe reserva, pois tempo possui de sobra para entender e compreender tudo o que diz respeito ao seu plano. A comunicação com este público é muito eficiente via relacionamento/ atendimento (direto ou por meio de associações de aposentados) e eventos promovidos pela entidade, além de publicações impressas bem elaboradas. Algumas poucas plataformas digitais começam a ser exploradas por públicos desta faixa etária, mas ainda muito timidamente, por isso, se utilizadas para estas pessoas, é preciso uma avaliação perspicaz com uma segmentação muito bem feita.

A relação com os participantes via associações de aposentados e sindicatos, dependendo da maneira como é conduzida, tem sido vista, não como um problema pelas entidades, mas como uma relação de parceria e ótima estratégia de comunicação.

Entretanto, é preciso um bom trabalho de relacionamento e atendimento. Isso porque, como as associações e sindicatos funcionam como uma espécie de “ponte” entre a entidade e os participantes, as chances de ocorrer ruídos na comunicação são muito grandes. Dessa maneira, uma instituição deve investir muito nas ações de relacionamento e atendimento.

De acordo com Bifulco (2010), para uma comunicação eficiente, é necessário um plano de comunicação com os investidores, que deve ser elaborado com base nos objetivos que a empresa deseja atingir, conforme determinado em seu planejamento estratégico. No planejamento estratégico, deverão estar definidos quais serão os seus mercados de atuação, os seus produtos e serviços, e a natureza e o volume dos investimentos necessários para a consecução das metas estabelecidas. “Essas definições direcionarão o planejamento do relacionamento com os investidores. Dependendo da estratégia a ser adotada, a comunicação será dirigida aos mais diversos públicos”.(BIFULCO, 2010)

Para finalizar este capítulo, é importante frisar que esse conjunto de ações direcionadas a esse nicho stakeholders/clientes precisa ser elaborado a partir de um planejamento estratégico, segundo alerta Cappellano (2010, p. 53):

O plano de comunicação com os investidores deve ser elaborado com base nos objetivos que a empresa deseja atingir, conforme determinado em seu planejamento estratégico. No planejamento estratégico, deverão estar definidos quais serão os seus mercados de atuação, os seus produtos e serviços, e a natureza e o volume dos investimentos necessários para a consecução das metas estabelecidas.

3.4. Comunicação institucional e Assessoria de Imprensa

A palavra chave deste capítulo é imagem/ identidade organizacional. A imagem de uma organização é o objeto mais importante da Comunicação Organizacional e da Assessoria de Imprensa. Crises de imagem podem gerar prejuízos irreparáveis à empresa, podendo até resultar em falência de determinada organização. Por isso, vale destacar o que Margarida Kunsch revela sobre identidade organizacional:

Um dos fatores que justificam significativamente tal posição é a necessidade de manter sob severo e vigilante controle a identidade organizacional. Construída sobre linguagens, a identidade não se sustenta apenas pela manutenção de práticas discursivas, pois está sujeita às mais variadas intempéries, uma vez que suas condições de existência dependem de como são recebidos os textos que a alicerçam. A contrapartida dessa produção textual é a “imagem” formada na mente daqueles que recebem tais textos. É essa imagem, tão efêmera e subjetiva, que vai nos fornecer subsídios valiosos para a reconstrução dos discursos institucionais. (KUNSCH, 2009, p. 8)

Boa parte dos problemas que as EFPC, seja de pequeno ou grande porte, enfrentam estão relacionados com a imagem institucional do setor junto à imprensa e sociedade. A palavra “previdência” é algo que ainda está longe do vocabulário do brasileiro, e a própria complexidade do sistema distancia ainda mais o setor da sociedade. Por isso, vale destacar a necessidade de que um planejamento estratégico de comunicação institucional seja desenvolvido, não só individualmente pelas EFPC, mas pelo setor como um todo, vislumbrando resultados a médio e longo prazo.

De acordo com Tavares (2010, p. 65) a comunicação institucional é o conjunto de ações que visa divulgar informações aos públicos de interesse sobre os objetivos, as práticas, as políticas e ações institucionais da organização. O objetivo principal é construir, manter ou melhorar a imagem da empresa no mercado perante esses públicos. Fazem parte dessas ações, as campanhas de marketing direcionadas por pesquisas setoriais, recursos de publicidade, recursos de mídias

digitais/redes sociais, eventos voltados a divulgar e reforçar a imagem da organização, e a assessoria de imprensa.

Destacamos aqui a importância da realização de pesquisas que apontarão um diagnóstico da imagem institucional do setor ou da entidade em questão. A partir desse diagnóstico será possível traçar um planejamento estratégico de comunicação institucional, com ações direcionadas aos objetivos que se deseja atingir. Por exemplo, uma entidade que por seguidas vezes é citada na mídia de maneira negativa, com imagem vinculada fracasso, corrupção, que sempre aparece associada a informações negativas em sites de busca; necessita de ações e campanhas voltados a resgatar a imagem de idoneidade, credibilidade e segurança. Para tanto, além das tradicionais ações de comunicação institucional, é de extrema importância um plano de Assessoria de Imprensa que haja de modo estratégico.

Segundo explica Rocha (2010) a maior importância da imprensa se dá por conta da sua capacidade de formar opinião pública. Com a perda de credibilidade por parte da publicidade e das propagandas, a Mídia Espontânea, via assessoria de Imprensa tem ganhado cada vez mais espaço, por gerar um ótimo retorno de imagem, com uma penetração mais eficiente, a custos muitas vezes inferiores ao da publicidade paga.

Por isso é importante criar um canal de interação constante com os jornalistas. O bom relacionamento com a imprensa, com a realização permanente de uma agenda positiva com repórteres, editores e chefes de reportagem além de serem um “bônus” em momentos de crise, ajudam a consolidar a imagem da organização.

Outro aspecto positivo de um bom trabalho de Assessoria de Imprensa, é que, segundo Tavares (2010, p. 66), as organizações e a imprensa têm interesses em comum. “Por parte da empresa, é necessário um trabalho proativo de relacionamento com a imprensa, objetivando gerar publicidade sobre suas ações institucionais e mercadológicas, informando sobre seus produtos e serviços, negócios, ações”. Já a imprensa, precisa de informações para produzir conteúdo jornalístico. Ou seja, as informações constituem a matéria-prima dos meios de comunicação. “Sendo assim, ambas, empresa e imprensa, possuem um papel de suma importância na sociedade”. Isso, por si só, já é uma facilidade para se gerar mídia espontânea para a organização.

Para tanto, a organização precisa desenvolver ações estratégicas de relacionamento com a imprensa, buscando sempre o estreitamento da relação. O princípio básico para isso é manter sempre as portas abertas para a imprensa e monitorar constantemente as notícias, não só do setor, mas referentes a diversas atualidades que pautam a imprensa. Isso porque, não basta apenas atender às demandas, fornecendo dados e fontes. É preciso uma postura proativa, buscando sempre uma oportunidade de se antecipar às necessidades da imprensa, oferecendo fontes e dados para matérias que estão em fase de produção.

Este posicionamento proativo junto à imprensa exige estratégias e muita atenção, é preciso ficar atento a diversos fatores, como a linha editorial de cada veículo, a postura dos repórteres e editores diante do tema a ser proposto, a relevância/interesse público do que se pretende propor como pauta, e também do contexto de atualidades, e a adequação dos releases.

Dentre as ações importantes em um trabalho proativo ou reativo de Assessoria de Imprensa, cabe destacar:

- É preciso estar sempre bem informado do que tem sido publicado na imprensa e do que é notícia, para que se evite propor pautas ou fontes em momentos inadequados, dependendo do assunto. A antes de se sugerir pautas, é preciso saber qual é o foco da imprensa para aproveitar um momento oportuno ou recuar, dependendo da situação, evitando-se um “tiro no pé”. Por exemplo, em véspera e dias de eleições eleitorais, a maioria dos cadernos ficam mais enxutos e cedem espaço para a cobertura política. Por isso, é preciso cuidado ao sugerir aos jornalistas temas que fogem desse assunto.

- Os releases (comunicado destinado a informar algo sobre as organizações para a imprensa) precisam ser elaborados considerando o interlocutor, que será sempre um jornalista. Ele precisa ser escrito com a preocupação de convencer o repórter ou editor de que a sua sugestão de pauta merece estar no jornal. Dados de fontes oficiais, divulgação de pesquisas, fatos inéditos são sempre muito bem recebidos e viram notícia. Portanto, não adianta enviar às redações um texto muito bem escrito sobre um determinado congresso a ser realizado pela entidade, comunicando o evento em si. É preciso um “gancho” nesse release, que pode ser algum dado inédito que será divulgado, ou a presença de alguma autoridade ou personalidade de “peso” que estará presente, por exemplo. Tavares (2010, pg 69), nas redações, os editores estão cada vez mais seletivos e rígidos

sobre os conteúdos que recebem das empresas, em forma de releases, tentando gerar notícia. “É importante que o departamento de comunicação institucional tenha sempre a preocupação em desenvolver temas e assuntos que sejam de interesse público. Ou seja, que atenda às necessidades dos meios e que possa ser notícia”... “Um erro comum no relacionamento entre empresa e imprensa é buscar sempre temas que só são de interesse da empresa”.

-Saber os dias certos dos “fechamentos” (conclusão) de determinadas editoriais ou cadernos especiais, respeitando o *dead-line* (encerramento) das matérias. Assim, evita-se a inconveniência de se sugerir pautas cujo prazo para produção já se esgotaram e de se fazer *follow up* (ligações para discutir a pauta com o jornalista) em horários em que estão correndo para fechar as reportagens (especialmente em jornais diários).

-Estar em contato permanente com os jornalistas setoristas que cobrem a área, bem como colunistas. No caso da cobertura de Fundos de Pensão, poucos veículos possuem essa segmentação, mais comum em grandes veículos impressos e agências de notícias, como Valor Econômico, Folha de São Paulo, O Estado de São Paulo/ Agência Estado e Agência Reuters. A relação próxima com esses setoristas facilita o acesso à produção das reportagens.

-É preciso selecionar um “porta-voz” que já tenha alguma habilidade para falar em público e com jornalistas (não precisa ser, necessariamente, o presidente da organização) e, então, fazer o *media training* com ele. Este treinamento irá orientá-lo na postura que deverá ter durante a entrevista, como tranquilidade, clareza, objetividade, fluidez e coerência nas declarações e ter disponibilidade para atender às demandas da imprensa. As entrevistas devem ser acompanhadas ou revisadas pelo assessor de imprensa.

- Todo este trabalho junto à imprensa deve ser analisado posteriormente. Para isso, a principal ferramenta utilizada é o *clipping* (seleção das publicações em que a organização é citada). Essas matérias precisam ser avaliadas, para que se observe se o objetivo foi alcançado e se a contribuição da empresa foi divulgada de maneira correta na reportagem. Assim é possível fazer um diagnóstico de retorno de imagem da mídia espontânea.

-Em situações de crises é preciso reunir um grupo de pessoas no qual deve constar pessoas da diretoria ou presidência, departamento jurídico e departamento de comunicação. O grupo irá orientar o porta-voz e muni-lo de

informações importantes a serem divulgadas durante entrevista com a imprensa. Em momentos de crise, a imprensa é sempre urgente e voraz e, geralmente, não economiza nas pressões com perguntas que soam muitas vezes como acusações. Além do porta-voz, o público interno, especialmente, os profissionais que lidam com atendimento, devem ser orientados a não dar entrevistas e nem comentar nenhum assunto com os jornalistas, direcionando-os ao departamento de comunicação. Segundo Silva Neto (2010, p.180), a comunicação de risco é um conjunto de técnicas desenvolvidas para ajudar as empresas e seus dirigentes a se comunicarem com o público em situações reais ou potenciais de conflito de interesses. “É a comunicação elaborada a partir de uma abordagem planejada e com base em teorias do comportamento – explanadas a seguir – para situações em que há baixa credibilidade e controvérsias¹, envolvendo o emissor e o receptor das mensagens”.

Tavares (2010, p. 55) aponta, ainda, que é preciso um trabalho antes da crise:

Prever e identificar possíveis problemas; Dispor de um competente porta-voz; As ações devem ser rápidas; Realizar treinamentos e simulações de crise envolvendo todos os departamentos da empresa; Um grupo de crises que se reunirá constantemente, avaliando possíveis problemas, as maiores vulnerabilidades e soluções práticas para tudo. Deve abranger pessoas de todos os departamentos, principalmente jurídico, comunicação e relacionamento; Produzir um manual de crises para o público interno contendo: procedimentos a serem obedecidos; nomes e cargos com os telefones de todos os participantes do grupo de crise.

CONCLUSÃO

As Entidades Fechadas de Previdência Complementar têm uma importância crucial para o desenvolvimento do País. Não só proteger e garantir uma aposentadoria digna a milhares de brasileiros, mas também por possuir um patrimônio responsável pelos principais investimentos em infraestrutura no Brasil. Sendo assim, o setor tem buscado diversos recursos a fim de ampliar o desenvolvimento e o crescimento dos Fundos de Pensão no Brasil, como otimização de processos e melhorias da qualidade de atendimento.

Neste sentido, desde os anos 90, a Comunicação vem ocupando um papel crescente dentro das organizações e recebido seu merecido valor, atingindo o planejamento estratégico das entidades. Entretanto, ainda é uma área que tem muito que crescer e desenvolver dentro das empresas. Observa-se que os departamentos de comunicação permanecem enxutos (muitas vezes por falta de recursos, no que diz respeito às inúmeras instituições de pequeno porte), necessita-se de mais investimento em pesquisas de opinião, planejamento estratégico e comunicação integrada.

Dentre os principais desafios das Entidades com relação à comunicação, os ambientes Institucional e Mercadológico são os que mais demandam melhorias e ações estratégicas não só de iniciativas individuais dos fundos, mas do setor como um todo. Verifica-se que um lapso entre os Fundos de Pensão e a mídia. Este distanciamento é reflexo pra própria relação que o setor tem da Sociedade como um todo, que ainda desconhece o que é Previdência (mais ainda, previdência complementar), e conseqüentemente, não a valoriza.

Nota-se também que as entidades ainda estão aprendendo a definir quem são seus stakeholders, uma tarefa crucial, já que é preciso conhecer quem são seus públicos antes de se comunicar com eles.

Diante de todo este contexto, cabe destacar, mais uma vez, a importância do desenvolvimento da comunicação integrada, planejando estrategicamente as ações dos segmentos interno, mercadológico e institucional de maneira integrada, já que se influenciam e contribuem mutuamente.

REFERÊNCIAS

ABRAPP. Dados Institucionais. Disponível em: <http://www.abrapp.org.br/SitePages/DadosInstitucionais.aspx#> . Acesso em: 25 jan. 2014.

BIFULCO, Carlos Alberto. Comunicação com os Investidores. . In: SILVA NETO, Belmiro Ribeiro. Comunicação Corporativa e Reputação: construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Ed Saraiva , 2010, p.70 – 81.

CAPPELLANO, Thatiana. Comunicação Interna. In: SILVA NETO, Belmiro Ribeiro. Comunicação Corporativa e Reputação: construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Ed Saraiva , 2010, p.53 – 68.

CHAN, Betty Lilian; SILVA, Fabiana Lopes da; MARTINS, Gilberto de Andrade. Fundamentos da Previdência Complementar- Da Atuária à Contabilidade. São Paulo: Ed. Atlas, 2006.

COELHO FILHO, Felinto Sernache. A comunicação dos Fundos de Pensão com a sociedade: Um processo Evolutivo. In: 27º Congresso Brasileiro dos Fundos de Pensão- Gestão e Comunicação: Compromissos Permanentes. São Paulo: 2006, p. 328 – 336.

GERMANY, Magdarlise Dal Fiume. Perfil econômico-financeiro de não participantes de fundos de pensão. In: 34º Congresso Brasileiro dos Fundos de Pensão- Preservar e avançar: da estratégia ao resultado. São Paulo: 2013, p. 324 – 344.

KUNSCH, Margarida. Comunicação Organizacional, Vol.2. São Paulo: Ed Saraiva, 2009.

MESSINA, Roberto Eiras. Lei da Previdência Complementar Anotada. São Paulo: Ed Saraiva, 2011.

PREVIDÊNCIA SOCIAL. Entidade Fechada de Previdência Complementar – EFPC. Disponível em: <http://www.previdencia.gov.br/previc/entidade-fechada-de-previdencia-complementar-efpc/> . Acesso em: 15 jan.2014.

ROCHA, Thelma. Gestão dos stakeholders para a construção de vantagem competitiva. In: ROCHA, Thelma; GOLDSCHMIDT, Andrea . Gestão dos Stakeholdrs - Como Gerenciar o Relacionamento e a Comunicação Entre a

Empresa e seus públicos de interesse, 1ª ed. São Paulo: Ed Saraiva, 2010, p.5 – 25.

SILVA NETO, Belmiro Ribeiro. Gestão e Comunicação de Risco e de Crises. In: SILVA NETO, Belmiro Ribeiro. Comunicação Corporativa e Reputação: construção e defesa da imagem favorável. São Paulo: Ed Saraiva, 2010, p.180 – 197.

TAVARES, Maurício. Comunicação empresarial e planos de comunicação: integrando teoria e prática, 3ª ed. São Paulo: Ed Atlas, 2010.

APÊNDICE A

Formulário Questionário sobre Comunicação Organizacional em EFPC

Este questionário tem por objetivo colher informações para uma pesquisa sobre Comunicação Integrada nas Organizações, com foco nos Fundos de Pensão. Os dados coletados servirão de subsídio para a monografia de Lara Cristina Ferreira de Souza no curso de Gestão da Comunicação no UNICEUB/DF.

* Required

Nome e cargo

Sua organização possui planejamento estratégico de comunicação? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Se a resposta anterior for SIM, este planejamento contempla a comunicação integrada?

- ☐ Sim
- ☐ Não

Quais os stakeholders que envolvem a sua organização? *

- ☐ Participantes
- ☐ Participantes em potencial
- ☐ Colaboradores internos
- ☐ Fornecedores
- ☐ Sociedade Brasileira
- ☐ Imprensa comum
- ☐ Imprensa especializada

Como a sua organização se comunica com cada um desses públicos? *

- ☐ A comunicação acontece de maneira segmentada e personalizada com cada um, com veículos e/ou conteúdos diferentes para cada público ou grupo de público.
- ☐ A comunicação é feita de maneira homogênea e todos os públicos têm acesso aos mesmos veículos e conteúdos

Quais veículos de comunicação interna e endomarketing sua organização possui? Informe a periodicidade *

- ☐ Jornal
- ☐ Revista
- ☐ Newsletter
- ☐ Mural
- ☐ Rede Social
- ☐ Home page
- ☐ E-mail marketing
- ☐ Other:

Como você qualificaria a penetração desses veículos junto ao público a que se destinam? *

1 2 3 4 5

Ineficiente

☐☐☐☐☐

Muito Eficiente

Sua organização possui Assessoria de Imprensa especializada? *

- ☐ Sim. Por meio de profissionais do quadro de colaboradores
- ☐ Sim. Por meio de uma empresa ou profissionais terceirizados
- ☐ Não

Com que frequência sua organização tem contato com a imprensa comum e especializada? *

- ☐ Mais que três vezes por semana
- ☐ Pelo menos 1 vez por mês
- ☐ Uma vez a cada 3 meses
- ☐ Menos de 3 vezes por ano
- ☐ Nunca

Caso sua organização tenha alguma relação com a imprensa, qual o teor da maioria das notícias? *

- ☐ Negativo, desfavorável à imagem da organização
- ☐ Positivo, favorável à imagem da organização
- ☐ Neutro, não interfere na imagem da organização

Na sua opinião, o setor é bem representado junto à imprensa comum e à especializada? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

Justifique a resposta anterior.

Na sua opinião, quais os desafios das áreas de comunicação dos Fundos de Pensão, atualmente no Brasil?

Submit

Powered by  Google Drive

https://docs.google.com/forms/d/1ISe9DryTu67s2W0D2KMC3QaLykRH_FGrsvNMKDvSvs/viewform

APÊNDICE B

Roteiro de Entrevista:

Nome:

cargo:

Função na ABRAPP:

1-Na sua opinião, a comunicação está inserida em um nível estratégico nas EFPC?

2-A maioria das organizações associadas à Abrapp possuem planejamento estratégico de comunicação integrada? Consegue dizer, informalmente, um percentual aproximado?

3-De modo geral, quais os principais stakeholders dessas organizações?

4-Na sua percepção, como essas organizações se comunicam com seus públicos? Você nota que a comunicação se dá de maneira segmentada com cada público? Ou ainda é feita uma comunicação mais homogênea? Poderia detalhar essa situação?

5- Na maioria das vezes, que tipo de veículos essas entidades utilizam?

6 Na sua opinião, como é a penetração desses veículos junto aos públicos a que se destinam? É eficiente? Explique.

7- Essas entidades costumam ter assessoria de imprensa especializada, seja por meio de um profissional interno, ou terceirizado?

8- Como você considera a imagem institucional do setor junto à imprensa (comum e especializada). O que você acha da cobertura do setor, feita atualmente pela mídia? Qual o teor das reportagens?

9- Na sua opinião, o que falta para melhorar a imagem institucional das EFPC junto à imprensa?

10- Você considera que o modelo de comunicação atualmente praticado pelos Fundos de Pensão tem ajudado ou prejudicado o crescimento do setor de previdência complementar?

11- Para você, qual o maior desafio, hoje, das EFPC quanto à comunicação?

ANEXO A

Respostas da pesquisa realizada com 14 EFPC:

Indicação de data e hora	Sua organização possui planejamento estratégico de comunicação?	Se a resposta anterior for SIM, este planejamento contempla a comunicação integrada?
2/21/2014 11:47:23	Sim	Não
2/21/2014 12:38:04	Não	
2/24/2014 6:56:35	Sim	Sim
2/24/2014 6:58:56	Sim	Sim
2/24/2014 7:32:11	Sim	Sim
2/24/2014 11:38:50	Sim	Sim
2/24/2014 11:53:18	Sim	Sim
2/25/2014 4:07:02	Sim	Sim
3/5/2014 8:19:53	Sim	Sim
3/12/2014 7:27:49	Sim	Sim
24 de fevereiro de 2014 16:00	Sim	Sim
25 de fevereiro de 2014 09:25	Sim	Sim
28 de fevereiro de 2014 16:09	Sim	Sim
24 de fevereiro de 2014 16:36	Não	

Quais os stakeholders que envolvem a sua organização?

Participantes, Participantes em potencial, Colaboradores internos, Fornecedores, Sociedade Brasileira, Imprensa comum, Imprensa especializada

Participantes, Participantes em potencial, Colaboradores internos

Participantes, Colaboradores internos, Sociedade Brasileira, Imprensa especializada

Participantes

Participantes

Participantes, Participantes em potencial, Colaboradores internos, Fornecedores, Sociedade Brasileira, Imprensa comum, Imprensa especializada

Participantes, Participantes em potencial, Colaboradores internos, Imprensa comum, Imprensa especializada

Participantes, Participantes em potencial, Colaboradores internos, Fornecedores, Imprensa especializada

Participantes, Participantes em potencial, Colaboradores internos, Sociedade Brasileira, Imprensa comum, Imprensa especializada

Participantes, Participantes em potencial, Colaboradores internos, Fornecedores, Sociedade Brasileira, Imprensa comum, Imprensa especializada

Participantes, Participantes em potencial,

Participantes, Colaboradores Internos, Fornecedores

Participantes, Participantes em potencial

Participantes, Participantes em Potencial

Como a sua organização se comunica com cada um desses públicos?

A comunicação é feita de maneira homogênea e todos os públicos têm acesso aos mesmos veículos e conteúdos

A comunicação acontece de maneira segmentada e personalizada com cada um, com veículos e/ou conteúdos diferentes para cada público ou grupo de público.

A comunicação acontece de maneira segmentada e personalizada com cada um, com veículos e/ou conteúdos diferentes para cada público ou grupo de público.

A comunicação acontece de maneira segmentada e personalizada com cada um, com veículos e/ou conteúdos diferentes para cada público ou grupo de público.

A comunicação acontece de maneira segmentada e personalizada com cada um, com veículos e/ou conteúdos diferentes para cada público ou grupo de público.

A comunicação é feita de maneira homogênea e todos os públicos têm acesso aos mesmos veículos e conteúdos

A comunicação é feita de maneira homogênea e todos os públicos têm acesso aos mesmos veículos e conteúdos

A comunicação acontece de maneira segmentada e personalizada com cada um, com veículos e/ou conteúdos diferentes para cada público ou grupo de público.

A comunicação acontece de maneira segmentada e personalizada com cada um, com veículos e/ou conteúdos diferentes para cada público ou grupo de público.

A comunicação acontece de maneira segmentada e personalizada com cada um, com veículos e/ou conteúdos diferentes para cada público ou grupo de público.

A comunicação acontece de maneira segmentada e personalizada com cada um, com veículos e/ou conteúdos diferentes para cada público ou grupo de público.

A comunicação acontece de maneira segmentada e personalizada com cada um, com veículos e/ou conteúdos diferentes para cada público ou grupo de público.

A comunicação acontece de maneira segmentada e personalizada com cada um, com veículos e/ou conteúdos diferentes para cada público ou grupo de público.

A comunicação é feita de maneira homogênea e todos os públicos têm acesso aos mesmos veículos e conteúdos

Quais veículos de comunicação interna e endomarketing sua organização possui? Informe à frente a periodicidade	Como você qualificaria a penetração desses veículos junto ao público a que se destinam?
Jornal, Outros	5
Jornal, Outros	3
Jornal, Revista	5
Jornal	5
Outros	2
Newsletter, Mural	4
Revista, Newsletter, Mural, Home page, E-mail marketing	4
Jornal, Newsletter, Mural, Rede Social, Home page	3
Jornal, Newsletter, Mural, Home page, E-mail marketing, Youtube	4
Revista, Newsletter, Mural, Rede Social, Home page, E-mail marketing	4
Revistas, Outros	4
Jornal, Outros, site	3
Revista, Newsletter, Rede Social	3
Home Page	3

Sua organização possui Assessoria de Imprensa especializada?	Com que frequência sua organização tem contato com a imprensa comum e especializada?	Caso sua organização tenha alguma relação com a imprensa, qual o teor da maioria das notícias?
Não	Menos de 3 vezes por ano	Negativo, desfavorável à imagem da organização
Não	Uma vez a cada 3 meses	Negativo, desfavorável à imagem da organização
Sim. Por meio de profissionais do quadro de colaboradores	Mais que três vezes por semana	Negativo, desfavorável à imagem da organização
Sim. Por meio de profissionais do quadro de colaboradores	Mais que três vezes por semana	Negativo, desfavorável à imagem da organização
Sim. Por meio de profissionais do quadro de colaboradores	Mais que três vezes por semana	Neutro, não interfere na imagem da organização
Sim. Por meio de profissionais do quadro de colaboradores	Pelo menos 1 vez por mês	Negativo, desfavorável à imagem da organização
Sim. Por meio de uma empresa ou profissionais terceirizados	Pelo menos 1 vez por mês	Neutro, não interfere na imagem da organização
Sim. Por meio de uma empresa ou profissionais terceirizados	Pelo menos 1 vez por mês	Positivo, favorável à imagem da organização
Sim. Por meio de profissionais do quadro de colaboradores	Pelo menos 1 vez por mês	Positivo, favorável à imagem da organização
Sim. Por meio de profissionais do quadro de colaboradores	Uma vez a cada 3 meses	Positivo, favorável à imagem da organização
Não	Pelo menos 1 vez por mês	Neutro, não interfere na imagem da organização
Não	Nunca	Neutro, não interfere na imagem da organização
Não	Uma vez a cada 3 meses	Neutro, não interfere na imagem da organização
Não	Nunca	Neutro, não interfere na imagem da organização

Na sua opinião, o setor é bem representado junto à imprensa comum e à especializada?	Justifique a resposta anterior.
Não	Não porque a sociedade continua tendo uma visão negativa dos Fundos de Pensão e as matérias publicadas na mídia não refletem o que realmente os fundos representam.
Não	
Sim	
Sim	
Não	
Sim	
Sim	
Não	
Sim	
Não	COM A IMPRESSA COMUM AS NOTÍCIAS SÃO, NA SUA MAIORIA, NEGATIVAS AOS FUNDOS DE PENSÃO. MAS ISTO NUNCA ACONTECEU COM NOSSA ENTIDADE.
Não	
Sim	
Não	
Sim	

Na sua opinião, quais os desafios das áreas de comunicação dos Fundos de Pensão, atualmente no Brasil?

Temos o desafio maior é fazer com que os participante consigam entender os benefícios dos fundos e que seu benefício depende de seu esforço individual, sem paternalismos.

Conseguir "traduzir" a complexidade do universo previdenciário e todos os seus temas para uma linguagem menos técnica e acessível ao público que, de maneira quase geral, possui baixíssima cultura financeira e previdenciária. Desenvolver comunicação estratégica. Atuar nas redes sociais de forma efetiva.

Falta de uma Educação Financeira e Previdenciária

FAZER DA COMUNICAÇÃO UMA FERRAMENTA DE EDUCAÇÃO FINANCEIRA E PREVIDENCIÁRIA.

A comunicação dos fundos de pensão ainda é bastante tímida, mas acho que o setor está amadurecendo e está dando mais importância a ter uma estrutura mais robusta internamente, seja pela complexidade do tema que é (previdência complementar), seja por estar mesmo amadurecendo. O grande desafio das comunicações hoje é traduzir o "técnicas" para uma linguagem mais simples e acessível aos seus diferentes públicos.

Tornar a linguagem técnica mais acessível de forma que os participantes compreendam o funcionamento dos planos de previdência e disseminar a Educação Financeira e Previdenciária.

As áreas de comunicação dos fundos de pensão, ainda são setores que estão amadurecendo dentro das entidades. Hoje enfrentamos um cenário imprevisível no comportamento da economia, e estamos lutando contra uma turbulência de 12 meses, eis o primeiro desafio, manter o conceito de previdência (que é de total vantagem) dentro de uma realidade atual não tão favorável, o que favorece é que todos devem ter em mente que investir em previdência é pensar a longo prazo. Porém o maior desafio é de difundirmos uma nova cultura previdenciária. Os fundos hoje estão desenvolvendo vários projetos em relação à educação financeira e previdenciária, mas ainda é necessário atingirmos um maior número de pessoas. A proposta para este ano é trabalharmos fortemente neste aspecto.

Transmitir os conceitos complexos do segmento de previdência complementar de forma simples. Fomentar a adesão ao segmento da previdência complementar

